

# Análisis estratégico de cluster de servicios logísticos

## Strategic analysis of cluster of logistics services

Katherinne SALAS <sup>1</sup>; Carlos ACOSTA Villa <sup>2</sup>; Liliana SANDOVAL Cortes <sup>3</sup>; Gustavo PACHECO <sup>4</sup>; Nohora MERCADO Caruso <sup>5</sup>

Recibido: 18/05/16 • Aprobado: 10/06/2016

### Contenido

#### Introducción

#### 1. Metodología

#### 2. Análisis Estratégico de Clúster de Servicios Logísticos

#### 3. Caso de Aplicación. Clúster de Servicios Logísticos del Departamento del Atlántico

#### 4. Conclusiones

#### Agradecimientos

#### Referencias Bibliográficas

#### RESUMEN:

Este artículo presenta un análisis estratégico del Clúster de Servicios Logísticos, para identificar el segmento de mercado más adecuado que contribuya al aumento de la competitividad de las empresas y proponer una hoja de ruta que permita construir capacidades entre las empresas pertenecientes al clúster a través de planes de acción y modelos de gestión que fortalezcan la productividad de las mismas. Para ello se aplicó la metodología de rutas competitivas en un clúster de servicios logísticos del Departamento Atlántico para identificar los desafíos, nueva estrategia y planes de acción que favorezcan la competitividad de las empresas. **Palabras claves:** Competitividad, estrategia, clúster, servicios logísticos.

#### ABSTRACT:

This article presents a strategic analysis Cluster Logistics Services to identify the segment most appropriate market that contributes to increasing the competitiveness of companies and propose a roadmap that can build capacity among companies belonging to the cluster through plans action and management models that strengthen productivity thereof. For this methodology was applied competitive routes in a cluster of logistics services to identify challenges, new strategy and action plans that favor the competitiveness of enterprises. **Key Words:** Competitiveness, Strategy, cluster, logistic services.

## Introducción

En la actualidad las empresas compiten en un mercado global con múltiples desafíos de apertura de nuevos mercados, clientes, productos, servicios, entre otros. Los cuales hacen necesario la generación permanente de nuevas estrategias que permitan adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno y sobrevivir un mercado cada vez más competitivo. Para potenciar las ventajas que le permitan a una empresa competir en el mercado, se hace necesario pertenecer a un conglomerado de empresas que tengan un mismo interés en particular, es por ello que se habla de clúster, o conglomerado de empresas ubicadas en una misma región geográfica que tienen un interés común. Las agrupaciones se consideran como mecanismos importantes para la promoción de la innovación, el apoyo al crecimiento en sectores específicos y facilitar el desarrollo industrial (Bourletidis, 2014). Los grupos pueden ser creados ya sea a través de una de abajo hacia arriba enfoque, que es por las empresas y agentes que ya colaborar y tener relaciones establecidas, formales o informales, o un enfoque de arriba hacia abajo, por una combinación de políticas específicas, en el contexto de una política industrial global (Boekholt, 1997).

La competitividad es un factor fundamental a nivel empresarial al ser una estratégica para lograr una ventaja en los mercados (CCM, 2015), para esto es necesario conocer a fondo los servicios o fortalezas de los productos e indudablemente analizar las variables externas que pueden modificar o alterar los procesos de las empresas (BID, 2001). De esta manera el concepto de clúster se deriva de la contribución a la mejora de la competitividad de las empresas que lo componen y de la región en la cual se sitúa (Grajirena, Gamboa, & Molina, 2004). A su vez, el nivel de competitividad de una empresa o región está determinado, generalmente, por las fortalezas de productos o servicios que ofrece dentro de su sector, lo que hace necesario que todo ente económico conozca muy bien no sólo sus facultades internas, capacidad productiva o el nivel de servicio, sino que también resulta de vital importancia analizar cada una de las variables externas que de una u otra forma afectan sus procesos (BID, 2001).

La palabra “clúster” fue introducida por Porter en su estudio sobre la ventaja competitiva de las naciones (Porter, 1991), que consiste en una agrupación de empresas y su correspondiente especialización en actividades productivas que favorecían los cuatro polos del diamante competitivo, que generan la ventaja competitiva, los cuales son: las condiciones de los factores productivos, las condiciones de la demanda, los sectores de apoyo y afines, la rivalidad y las estrategias de las empresas del sector. Un clúster en la actualidad es una tendencia, tanto en la geografía económica como en la economía de las regiones y su teoría ha sido reforzada con los diferentes casos exitosos acerca de su funcionalidad (Cantwell, 2004).

Por todo lo anterior, al analizar el termino clúster se resume en un conjunto de empresas interconectadas que se dedican al mismo sector económico y de producción, generándose una relación de interés de crear alianzas para lograr metas comunes, sin olvidar la competencia sana entre cada una de las entidades que la conforman. (CCM, 2015). Los países desarrollados aplican este concepto logrando interactuar tecnológicamente y en la gestión de nuevo conocimiento manifestándose en la innovación y valorización de las empresas (Vera Garnica & Ganga Contreras, 2007).

Las empresas que pertenecen a un clúster tienen un mejor acceso a los proveedores enraizados en el mismo sistema, en comparación con su competidor internacional y desarrollo de dichos proveedores es estratégicamente relevante para mejorar la competitividad en la medida en que los proveedores y compradores puedan acumular ventajas competitivas (Steinle & Schiele, 2008).

La principal ventaja de un clúster se deriva de su contribución a la mejora de la competitividad de las empresas que lo componen y de la región que la cual se sitúa (Grajirena et al., 2004). A su vez, el nivel de competitividad de una empresa o región está determinado, generalmente, por las fortalezas de productos o servicios que ofrece dentro de su sector, lo que hace necesario que todo ente económico conozca muy bien no sólo sus facultades internas, capacidad productiva o el nivel de servicio, sino que también resulta de vital importancia analizar cada una de las variables externas que de una u otra forma afectan sus procesos (BID, 2001).

Un enfoque común en la mayoría de contextualizaciones que explican el desarrollo del éxito y fracaso de la evolución de los clústers, es determinar cómo variables dependientes los resultados de las ventajas competitivas, para explicar la presencia o ausencia de diversos factores en el desarrollo de un clúster (Aldrich, 2001). Esta “teoría de la varianza” en la organización facilita la comprensión del cambio cuando un conjunto de variables independientes estadísticamente explica las variaciones en los resultados (Van de Ven & Engleman, 2004). Los resultados de estos estudios son muy conocidos entre los responsables de las políticas públicas, porque indican la forma de asignar presupuestos específicos en materia de infraestructura, programas educativos estratégicos, financiación pública, entre otros (Zettinig & Vincze, 2012).

Para mejorar el desempeño de la competitividad de un grupo de empresas pertenecientes a un clúster de servicios logísticos se requiere realizar mejoras en la productividad, la extensión y la cartera de servicios reducción de costo (Schmoltzi & Wallenburg, 2011). Karaev et al. (2007) y Enrigh (1998) identifican las pre-condiciones para la formación de cluster y los beneficios percibidos por la competitividad, como el aumento de la producción especialización, la innovación (productos y procesos), costos, confianza, exportaciones y normalización de productos. Según Patti (2006) hay un aumento de la productividad de los miembros del cluster debido al acceso de a los empleados y

proveedores, información e instituciones públicas especializadas, mayor disponibilidad de productos y servicios complementarios y una mejor motivación y medición.

La Metodología de Análisis Competitivo (Salas & Cortabarría, 2014) aborda 9 factores: organización, direccionamiento estratégico, gestión de mercados, logística, calidad, producción, gestión financiera, gestión del talento humano e innovación; con el propósito de analizar la estructura interna de la organización y su desarrollo en un entorno altamente competitivo.

Con el mejoramiento de los sistemas de transporte, consumo y producción, la logística empezó a tomar fuerza a nivel mundial y dependiendo de las fortalezas de producción, las regiones se fueron especializando en el transporte de productos de alta calidad creándose un intercambio económico eficiente. El exceso de producción se trasladó a otras zonas de consumo y los bienes necesarios localmente se empezaron a importar, se introduce el concepto de lo que conocemos como comercio internacional, permitiendo aumentar la calidad de vida de las personas alrededor del mundo (H. Ronald, 2004). A nivel empresarial el sector logístico es un componente importante en la gestión de plazo de entrega de productos, precio, calidad, etc. Los autores (Feitó Cespón & Cespón Castro, 2010) señalan en el estudio realizado sobre “las estrategias de logística inversa en el sector industrial de la provincia de Villa Clara” mecanismos para la conformación de clúster teniendo en cuenta variables tales como las estrategias similares en el sector, complejidad de las cadenas de suministros, la competitividad de las empresas, etc., por medio del criterio de distancia euclidiana cuadrática se calcula la cercanía entre objetos (Factor de medición: variables de referencia) logrando conformar clúster con la misma visión y estrategia empresarial.

En países como México los clústeres de logística han cobrado gran relevancia en las últimas décadas (O'Connor, 2009) por el alto flujo de movimiento de información, bienes y mercancías donde el sector se ha transformado en servicios para la administración de materiales y en el transporte de productos creándose una demanda de distribución y manejo de materiales a gran escala (Hesse & Rodrigue, 2004)

En el mundo son muchos los proyectos desarrollados en torno al tema de clústers, teniendo en cuenta que las empresas pertenecientes a ellos mejoran sus condiciones de entorno para lograr la competitividad. Sin embargo, tener un clúster no da garantía de una economía sólida especialmente cuando en ocasiones se encuentran en decadencia. La competitividad de una empresa no depende exclusivamente de su entorno, sino de las decisiones estratégicas que se implementen y es ahí donde se requiere hacer uso de una metodología que través de iniciativas basadas en clústers proporcionan a los gobiernos, empresas y todos los actores que hacen parte de una cadena de valor; una acertada perspectiva de sus territorios y realidades económicas por medio de una mayor comprensión de las necesidades de la industria y un diálogo directo con ellos (Herrera & Gutierrez, 2011). Además, se hace necesario diseñar nuevos programas adecuados a las necesidades actuales, incluyendo al sector privado en su financiación y funcionamiento, que exista coordinación entre los diferentes departamentos de gobierno para proveer apoyo a la industria y que se generen líneas de acción concretas orientadas a la mejora del entorno en el que compiten las empresas de un sector. La iniciativa IRC (Iniciativa de Refuerzo de la Competitividad) permite reforzar la competitividad de las empresas del clúster y combina un profundo análisis estratégico con herramientas de gestión del cambio, el cual se considera un elemento importante en el desarrollo de las acciones.

---

## 1. Metodología

La metodología empleada en esta investigación se denomina: “Metodología de Rutas Competitivas” (Competitiveness, 2010) que consiste en la realización de un diagnóstico de la industria logística y clúster de servicios logísticos a nivel internacional. Seguido de un análisis estratégico de los mercados y productos más relevantes del clúster a la luz de las 5 fuerzas de Michael Porter (Porter, 1980), para determinar el segmento estratégico con mayor posibilidad de generar mayores ganancias y aumentar la competitividad de las empresas. Luego de identificar el segmento estratégico se construye la hoja de ruta para migrar del segmento actual al esperado, a través de la definición de un plan de acción que se pueda desarrollar bajo el liderazgo de los empresarios, y las Instituciones que apoyan el proceso y les permita elevar capacidades.



Figura 1. Metodología de Rutas Competitivas. Fuente: Adaptación The Cluster Competitiveness Group (2010)

Para realizar el análisis estratégico desarrolla la Metodología de Rutas Competitivas (Ver figura 1) que consta de tres fases: la primera, “Identificar desafíos” consiste en conocer a los agentes locales del territorio, cómo se organizan, cuáles son sus fuerzas y debilidades, y detectar a qué retos se enfrentan las empresas. La segunda fase: “Guiando la estrategia” consiste en identificar cuáles son las opciones estratégicas más interesantes para la tipología de las empresas del clúster, siempre en evolución de las tendencias del mercado y la demanda. La tercera fase “lanzamiento de acciones” consiste en establecer las acciones de mejora del entorno que permitan implementar la estrategia de negocio identificada (Competitiveness, 2010).

## 2. Análisis Estratégico de Clúster de Servicios Logísticos

Un Clúster de Servicios Logísticos está conformado por empresas que desarrollan actividades relacionadas con el cargue y descargue de mercancías, su almacenamiento, transporte y distribución a las diferentes regiones del país. Estas actividades logísticas, inciden de manera transversal en otros sectores que también impactan la economía, por lo tanto, son eje central del mejoramiento y dinamización de la competitividad en productos y servicios para la región.

Las actividades que realiza un Clúster de Servicios Logísticos son: transporte y almacenamiento de carga y mercancías, prestación de servicios logísticos, operaciones portuarias y manipulación de carga, inspección logística, tecnología y telecomunicaciones, asesoría y consultoría en logística, soporte financiero y de seguros, intermediación aduanera y terminales portuarias.

El análisis estratégico consiste en la aplicación de las cinco fuerzas (Porter, 1980) que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado. Se basa en que una empresa, industria o sector debe evaluar sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competencia industrial. Entre ellas se encuentran: la amenaza de nuevos competidores, rivalidad entre los competidores, amenaza de ingreso de productos sustitutos y poder negociación de los proveedores y clientes (Ver Figura 1). La amenaza de nuevos competidores o barreras de entrada se refiere a la facilidad o dificultad para que nuevos participantes puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. La rivalidad entre los competidores indica la facilidad o dificultad de competir en el mercado o en unos de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados. El poder de negociación de los proveedores y clientes, se refiere a la organización de los proveedores y clientes, sus recursos y la influencia que tengan en las condiciones de precio y tamaño del pedido. Y finalmente, la amenaza de productos sustitutos más avanzados tecnológicamente o que puedan ingresar con precios más bajos, reduciendo márgenes de utilidad.

## 3. Caso de Aplicación. Clúster de Servicios Logísticos del Departamento del Atlántico

### 3.1. Primera Fase: Identificando desafíos

El Clúster de Servicios Logísticos del Departamento del Atlántico está conformado por empresas que desarrollan actividades de almacenamiento, producción, transporte, manipulación y distribución de carga a las diferentes regiones de Colombia. Tiene alrededor de 376 empresas distribuidas de la siguiente manera: transporte terrestre 198, transporte aéreo 8, transporte de pasajeros 11, SIA's 27, almacenamiento 25, operadores portuarios y de manipulación 24, intermediarios de transporte 22, terminales fluviales/marítimas 18, terminales portuarias 17, mensajería 5, operadores logísticos 3, zonas industriales 3, construcción de obras civiles 6, generadores de carga 9 (Ver Figura 2). De acuerdo a esta clasificación, el tamaño de las empresas que hacen parte del clúster, se encuentran distribuidos de la siguiente manera: 7% empresas grandes, 17% medianas, micro y pequeñas empresas con un 76% (CCB, 2013). El clúster de Servicios Logísticos del Departamento del Atlántico atiende a todas las industrias generadoras de carga que utilizan el Sistema Portuario de Barranquilla como plataforma de cargue y descargue o de transito de productos y mercancías.

La gran mayoría de las empresas del clúster invierten pocos recursos en investigación, desarrollo e innovación, ya que no lo tienen establecido dentro de sus políticas internas ni ha existido iniciativa por parte de los micros y pequeñas empresas especialmente.

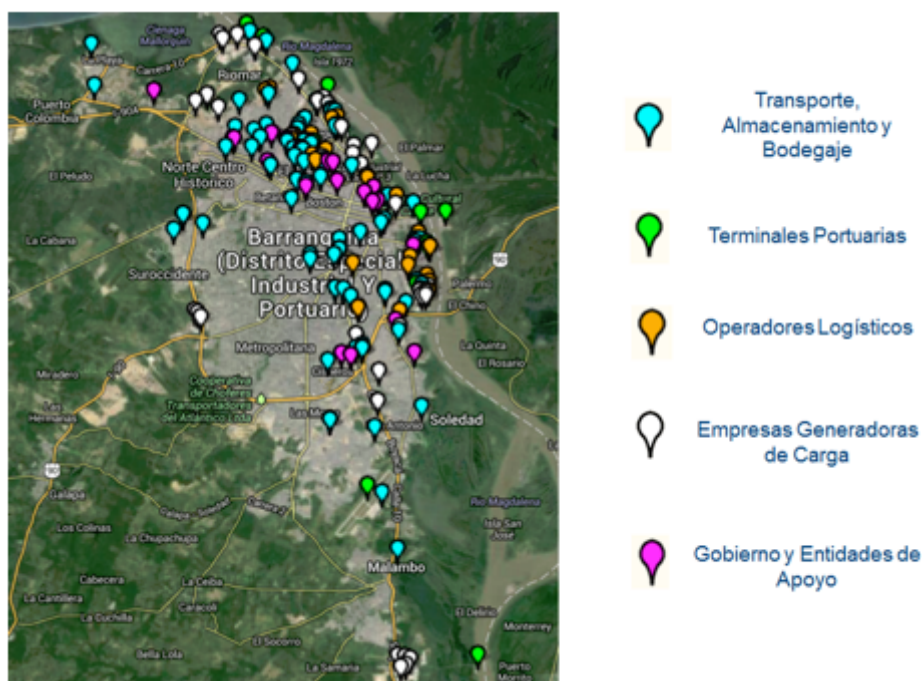


Figura. 2 Mapa Geográfico del Clúster de Servicios Logísticos del Departamento de Atlántico (CCB, 2013).

El Clúster de Servicios Logísticos del Departamento del Atlántico está compuesto por agentes que se pueden agrupar por eslabones de la cadena de valor. En la figura 3 se muestra la Cadena de Valor del Clúster de Servicios Logísticos, conformado por los proveedores de materia prima, empresas dedicadas a la logística de entrada y salida, industrias transformadoras, operadores logísticos, entidades de entorno y clientes finales.

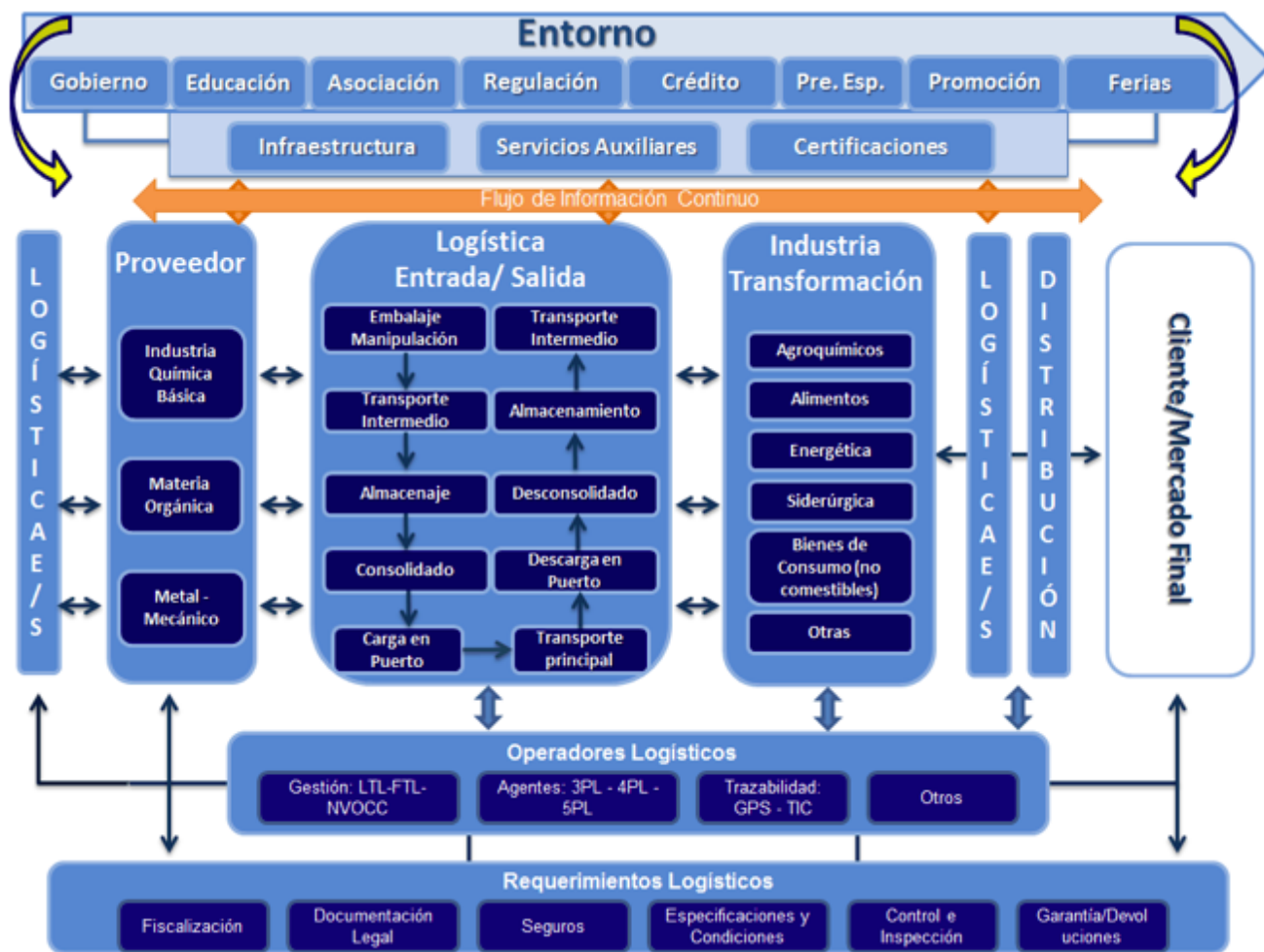


Figura 3. Cadena de Valor del Clúster de Servicios Logísticos del Departamento del Atlántico.  
Fuente: Elaboración propia.

**Proveedores de Insumos.** El Clúster de Servicios Logísticos se abastece de diferentes industrias, siendo éstas, inicialmente las que generan el insumo base para que se detone la logística del departamento. Estas industrias están conformadas por diferentes empresas que transforman materias primas en productos terminados, generando el insumo inicial para generar el funcionamiento de la cadena de valor logística del departamento. Estas industrias son Metalmecánica, Agro-insumos, Hidrocarburos, Aceite de Palma, Carbón, entre otros.

**Logística de entrada/salida.** La Logística de Entrada/Salida inicia con la consolidación, manipulación y embalaje del producto por parte de la empresa generadora de la carga, para luego enviarlo por medio de un intermediario de transporte al puerto de salida, donde puede ser almacenado o cargado inmediatamente en el medio por el que se transportara (Marítimo, Aéreo, terrestre, fluvial, férreo) para enviar a su destino. Una vez en el puerto de destino, se descarga y des-consolida, pudiendo almacenarse en bodegas y/o centros de acopio destinados para tal fin, o pasar a una distribución capilar a los diferentes destinos finales. Ese es en términos generales el recorrido que hace un producto dentro del proceso de logística de entrada o salida en el Cluster de Servicios Logísticos del departamento de Atlántico.

**Industria transformadora.** Dentro de las industrias que utilizan los servicios logísticos del clúster en el departamento del Atlántico están: Agroquímicos, Agricultura, Alimentos, Energética, Siderúrgica, Bienes de consumo (no comestible) entre otras.

1. Agroquímicos. En el departamento existen varias empresas que transforman insumos químicos en productos agroindustriales que sirven para el beneficio de quienes trabajan la tierra con cultivos o para la alimentación de animales de cría (Sales Mineralizadas).



2. Agricultura – Palma Africana. El departamento no cuenta zonas de producción de palma africana; no obstante, cuenta con empresas que transformación el aceite crudo de palma y el RBD y sus fracciones en productos que atienden principalmente a la industria de alimentos: aceites comestibles y margarinas.
3. Alimentos. En el sector de alimentos existen varias empresas en el departamento del Atlántico y que utilizan los servicios logísticos tanto para traer sus insumos como para exportar sus productos.

**Entorno.** El clúster cuenta con un gran número de entidades de entorno que respaldan, vigilan, promocionan y promueve de manera directa o indirecta el funcionamiento del mismo.

### 3.2. Segunda Fase: Guiando la Estrategia

La segunda fase, consiste en la realización de un análisis estratégico de las 5 fuerzas de Porter en los segmentos de negocios identificados en el mercado a nivel internacional. Para hacer la segmentación estratégica, se han elegido un par de productos que se consideran tiene el mayor potencial. Este potencial se ha estimado a partir de haber observado la evolución de la demanda durante los últimos años, los precios alcanzados en los mercados y la posibilidad de añadirle valor, siempre teniendo como referencia las experticias y ventajas en el Departamento del Atlántico.

Tabla 1. Segmentos de mercados de la Industria Logística

Productos	Mercados	
	1. Masivo	2. A la Medida
A. Productos Estándar	A1	
B. Solución		B1

Para ello se identificaron dos tipos de productos que detonan la industria logística: como lo son los productos estándar y las soluciones integrales. El primero es definido por la explotación, producción y movilización de productos *commodities*; y el segundo, es definido por la transformación y movilización de productos más sofisticados, ofreciendo soluciones a la medida de la necesidad de los clientes, como se muestra en la Tabla 1.



Figura 4. Análisis de las cinco fuerzas para cada segmento de mercado.

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 4 se presenta el análisis de las cinco fuerzas para los segmentos de mercado identificados en el clúster de servicios logísticos, en el cual el segmento estándar se considera volátil porque su rentabilidad está sujeto a los precios de los productos y a la eficiencia de la logística. En cambio, el segmento solución, posee gran atractividad, debido a que las empresas al ser capaces de ofrecer productos con mayor valor agregado y soluciones integrales, poseen un mayor margen de utilidades. Una vez realizado el análisis de cada uno de los segmentos, se puede identificar que el rol de la logística es similar si se trata de un producto commodity o si es el producto es diferenciado, con lo cual la logística va más allá de la eficiencia en el transporte. Por lo anterior, se han integrado los dos segmentos de cada producto seleccionado como se muestra en la siguiente figura.



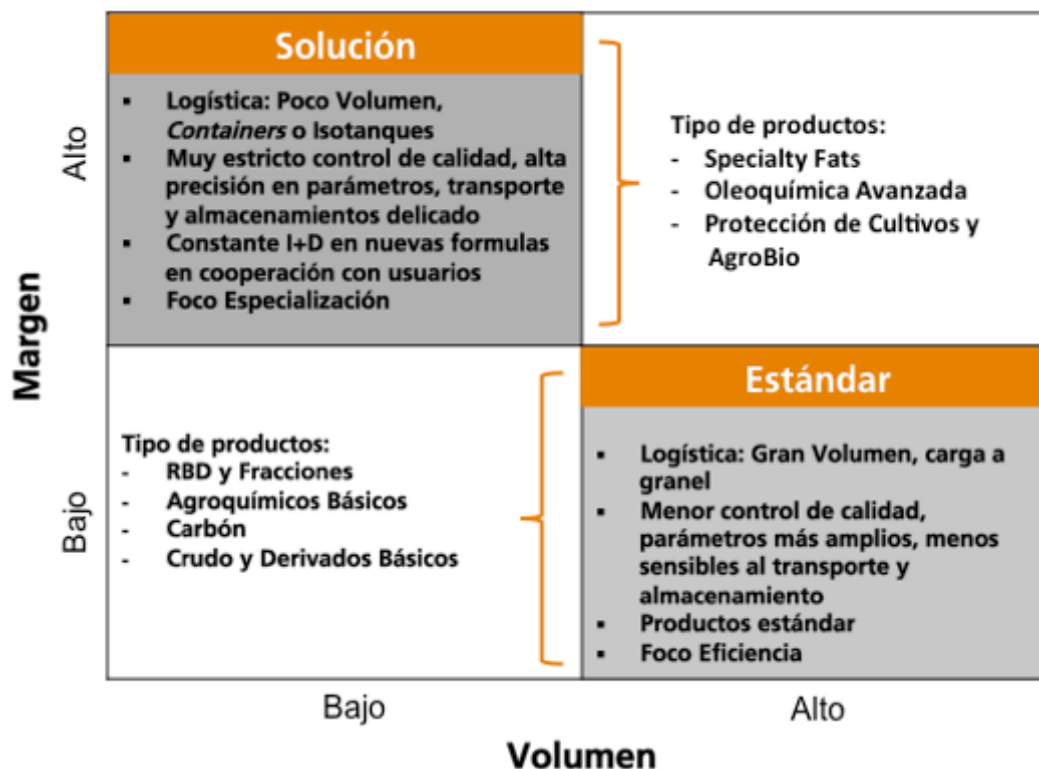


Figura 5. Segmentos identificados con el análisis de las cinco fuerzas para productos agroquímicos y aceite de palma.  
Fuente: Elaboración propia.

En la figura 5 se presenta el segmento estándar-mercado masivo que se define por la explotación, producción y movilización de productos commodities, donde los márgenes dependen de una eficiente relación costo/volumen. Por otro lado, el segmento solución está definido por la transformación y movilización de productos más sofisticados, ofreciendo soluciones a la medida de la necesidad de los clientes y los márgenes no residen en los precios.

En el segmento estándar existe una opción estratégica genérica para competir en el negocio. Dicha opción es Amplio/Global. Amplio porque consiste en la capacidad de ofrecer especialización en productos y/o industrias con una logística eficiente e integrada a lo largo de toda la cadena, desde la empresa generadora hasta el cliente, lo cual asegura optimización de cada uno de los pasos, reduciendo incidencias en la cadena logística y con ello costos (precios, tiempos, devoluciones, entre otros.). Lo anterior es clave en los márgenes que obtenga las empresas que compiten en dicho segmento de negocio, ya que estos están en la relación del costo/volumen, siendo la operación logística uno de los principales costos. Global, porque si bien las empresas están instaladas a nivel local, los mercados que atienden son globales y los requerimientos de los productos se encuentran estandarizados. Es decir, los productos entre “n” proveedores no presentan diferencias sustanciales, lo cual centra la decisión de los clientes en los costos y volúmenes garantizados.

El recorrido que las empresas del clúster tendrán que tomar para posicionarse de manera efectiva en el segmento estándar, será pasar de ofrecer un Producto Estándar Estrecho/Global, a un Producto Estándar Amplio/Global. En el segmento solución existe una opción estratégica genérica para competir en el negocio. Dicha opción es Amplio/Local. Amplio porque consiste en la capacidad de ofrecer una solución especializada por productos y/o industrias que no se plasma únicamente en la carga, descarga, almacenaje y transporte eficiente sino en la flexibilidad para adecuar y/o responder a requerimientos específicos del cliente no sólo logísticos sino industriales (manejo y manufactura de productos sofisticados). Local, porque si bien las empresas pueden ser globales, necesita comportarse como locales en los mercados que buscan atender, ya que requiere de un flujo de información constante y continuo con el cliente más que la transacción de productos o mercancías aisladas.

Actualmente el clúster de servicios logísticos está compitiendo en un negocio enfocado en la eficiencia operacional enfocado en el transporte multimodal, almacenamiento y manipulación de la carga y gestión de inventarios con una infraestructura limitada. Sin embargo, el mercado ofrece un segmento estratégico de negocio más atractivo para las industrias de servicios logísticos en el Departamento del Atlántico, el cual se centra en actividades logísticas y actividades de apoyo como finanzas, información, entrenamiento capacitación, mantenimiento, asesorías, entre otras.

### 3.3. Tercera Fase: Líneas de acción

Una vez identificada la estrategia a implementar en el clúster para mejorar su competitividad, se hace necesario definir la hoja de ruta para migrar de un segmento de enfoque producto a enfoque al cliente tiene como aspecto calve pasar de la eficiencia operacional a una estrategia de soluciones integrales en la generación de valor agregado en actividades logísticas de la cadena de valor como: reempaque, ensamblaje, reparación, producción, servicios financieros tecnologías de la información y comunicación inteligentes, entre otras actividades necesarias para brindar soluciones a la medida de las necesidades de los clientes finales. En la figura 6 se muestra la hoja de ruta para migrar de un segmento de negocio a otro.

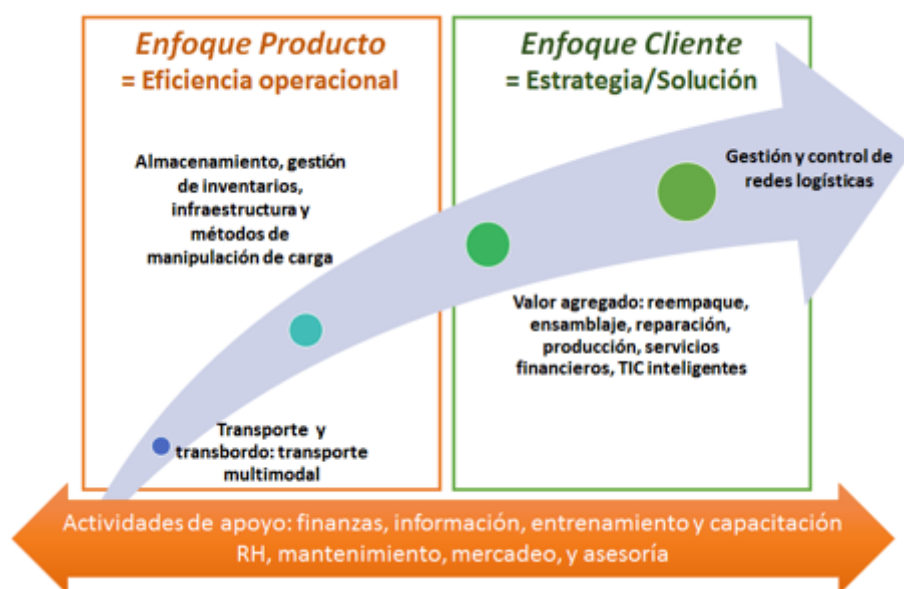


Figura 6. Hoja de Ruta para migrar del enfoque producto al enfoque cliente.

Fuente: Elaboración propia.

De igual forma, para implementar la hoja de ruta es necesario establecer las líneas de acción que permitan migrar de un negocio de productos estándar hacia un segmento estratégico de soluciones integrales a la medida. Es por ello, que se definen tres áreas de mejora: conectividad, formación, fortalecimiento e innovación y sofisticación de la industria (Ver figura 7). En la primera se deben realizar mejoras en infraestructura, lo mismo que en tramitología y normatividad para de esta manera reducir costos y por lo tanto ser más eficientes: mientras que en la segunda área se considera trabajar en capacitar a estudiantes, emprendedores y operarios en general, lo cual es fundamental para garantizar el futuro de la industria. Se identificaron temas pertinentes como embalaje, tecnología e información para fortalecer la toma de decisiones; igualmente que en gestión, innovación, desarrollo e investigación. De otro lado, en sofisticación de la industria amerita generar procesos de sensibilización, promoción y atracción de inversiones al clúster. Se recomienda aquí fomentar ítems como producción, ensamblado y etiquetado.

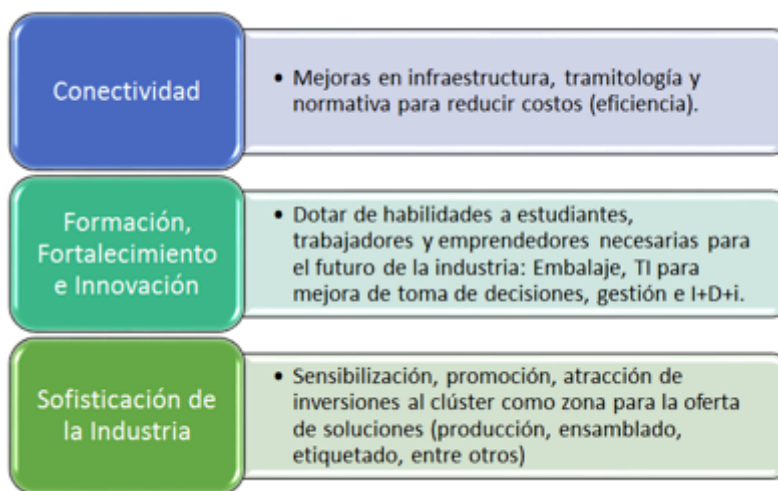


Figura 7. Áreas de mejora para migrar a un segmento estratégico de soluciones integrales.  
Fuente: Elaboración propia.

El proceso de cambio empresarial será apoyado con la implementación de las líneas de acción. Para definir estas líneas de acción fueron convocados dos grupos en los que se dio la posibilidad de participar a todas las empresas que mostraron interés en hacerlo. Es importante resaltar que, si bien las acciones fueron definidas en un grupo, estas son de beneficio público y están orientadas a beneficiar a todas las empresas de servicios logísticos de la región.



Figura 8. Líneas de Acción de la Ruta Logística.  
Fuente: Elaboración propia.

En la figura 8 se presentan las cinco líneas de acción derivadas de las áreas de mejora, anteriormente presentadas y que permitirán dar los primeros pasos hacia la estrategia en el segmento de mercado “Solución” y que propenderán por cerrar las brechas del negocio identificadas en las áreas de conectividad, formación y sofisticación de la industria. Las líneas de acción son: Agenda de Conexión Regional, que busca simplificar procesos, mejoras de infraestructura y facilidad de acceso para los clientes. El Ciclo de Sensibilización busca propiciar espacios que permitan la interrelación de los entes

locales con casos exitosos de empresas o instituciones nacionales e internacionales, que vienen trabajando dentro de este modelo y que lo han vuelto parte crucial de su estrategia. La Red Log-Inn se trata de un centro de apoyo y capacitación en innovación abierta, como integrador de entidades de apoyo para la actividad logística y para el logro de nuevos negocios rentables, diferenciados e innovadores. Mesas MIFELLA busca promover la formación de recurso humano especializado a nivel técnico, tecnólogo y profesional. El Programa de Formación en Innovación busca ofrecer las bases para que las empresas del Clúster de Servicios Logísticos comiencen a interiorizar la necesidad y beneficio de innovar en su oferta de productos y servicios en pro de ser más competitivos a nivel regional, nacional e internacional, y posicionarse como referentes en el negocio de “Soluciones”.

---

## 4. Conclusiones

La competitividad en las empresas está sujeto a muchos factores tanto internos como externos, que deben ajustarse al entorno y a los requerimientos cambiantes del mercado global. Es por ello, que las empresas deben trabajar por desarrollar ventajas que los posicionen competitivamente frente a las demás empresas de un sector o región; sin embargo, cuando se tienen recursos limitados para competir en el mercado, lo mejor es unir esfuerzos para potenciar el desempeño de un clúster o aglomerado de empresas en una misma región que desarrollan actividades similares o comparten un mismo objetivo. Ésta es la razón de ser de los clústers, una visión compartida de una estrategia, recursos, esfuerzos y metas, sin dejar de competir en el mismo mercado.

De acuerdo al análisis estratégico de las industrias con mayor potencial de crecimiento a las cuales atiende el clúster de servicios logísticos del Departamento del Atlántico, el segmento estratégico de soluciones integrales es mucho más atractivo que el estándar, debido a que los márgenes son más altos por menos volumen y al comercializar productos con alto valor agregado y diferenciados, se fideliza más fácilmente al cliente, en la medida en que se le entreguen soluciones ajustadas a sus necesidades inmediatas.

Los factores claves de éxito para migrar de un segmento de productos estándar a uno de soluciones integrales son: hacer el tránsito de mercancías lo más eficiente posible, disponer de una instancia en la que los diferentes actores e instituciones se coordinen para buscar soluciones y compartir una visión estratégica hacia la que avanzar, evitar depender de pocos clientes/actores muy poderosos, ofrecer un excelente servicio a los clientes, para que te prefieran frente a otras alternativas y disponer de un sistema ágil de tratamiento de la información, con estándares que permitan los intercambios con otros actores, de manera simple y online.

La cadena de valor del segmento de productos estándar concentra todos sus esfuerzos en mejorar la calidad del servicio, a través de la reducción y eficiencia de los costos globales de la logística, y pone especial interés en optimizar la logística de transporte, por ser una actividad que genera un gran impacto sobre los costos totales de la operación de una cadena de suministro. En cambio, la característica principal de la cadena de valor del segmento soluciones integrales es ir más allá de la reducción y eficiencia de los costos globales de la logística, integrando eslabones hacia atrás y/o hacia el frente de la cadena de valor de la industria detonadora, con el propósito de especializarse a través de diferenciación de productos menos volátiles y susceptibles al precio.

En general, el Clúster de Servicios Logísticos debe seguir la hoja de ruta para pasar de un segmento de negocio de productos estándar hacia el modelo de soluciones a la medida de las necesidades de los clientes, ya que de ésta forma se ofrecerían productos y servicios con mayor valor agregado, facilitando el aumento de las utilidades de las empresas y desarrollando ventajas para competir en el mercado global.

## Agradecimientos

A los empresarios del Sector de Servicios Logísticos del Departamento del Atlántico por participar activamente en el desarrollo de esta investigación. A Innpulsa Colombia por el apoyo desarrollo de este proyecto de investigación para elevar capacidades en las empresas del Departamento.

## Referencias Bibliográficas

1. Aldrich, H. (2001). Who wants to be an evolutionary theorist: remarks on the occasion of the year 2000 OMT distinguished scholarly career award presentation. *Journal of Management Inquiry*, 10(2), 15-27.
2. BID. (2001). *Competitividad: El motor de crecimiento*. Washington: IDB Bookstore.
3. BID. (2001). *El motor de crecimiento*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
4. Boekholt, P. (1997). The public sector at arms length or in charge? Towards a typology of cluster policies. *Technopolis, Innovation Policy*, 23.
5. Bourletidis, D. (2014). The Strategic Model of Innovation Clusters: Implementation of Blue Ocean Strategy in a typical Greek Region. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 148, 645-652.
6. Cantwell, J. (2004). *Globalization and the location of firms*. Cheltenham: Elgar.
7. CCB. (2013). *Registro Mercantil*. Barranquilla: Cámara de Comercio de Barranquilla.
8. CCM. (2015). *Camara de Comercio de Medellin*. Retrieved from <http://www.camamedellin.com.co/>
9. Competitiveness. (2010). *Manual de Metodología de Competitiveness para la realización de iniciativas de refuerzo de la competitividad*. Barcelona: The Cluster Competitiveness Group.
10. Enright, M. (1998). Regional clusters and firms strategy in: Chandler A, Hagstrom P, Solvell O (eds) *The dynamic firms*. Oxford University Press, Oxford.
11. Feitó Cespón, M., & Cespón Castro, R. (2010). ESTUDIO EMPÍRICO SOBRE LAS ESTRATEGIAS DE LOGÍSTICA INVERSA EN EL SECTOR INDUSTRIAL DE LA PROVINCIA DE VILLA CLARA. *LOGISTICA*.
12. Grajirena, J., Gamboa, I., & Molina, A. (2004). Los clusters como fuente de competitividad: el caso de la Comunidad Autónoma del País Vasco. *Cuadernos de Gestión*, 4(1), 55-67.
13. H. Ronald, B. (2004). *Logística administración de la cadena de suministro*. Mexico: PEARSON.
14. Herrera, R., & Gutierrez, J. (2011). *Conocimiento, Innovación y desarrollo*. San Jose: Impresión Gráfica del Este.
15. Hesse, M., & Rodrigue, J.-P. (2004). The transport geography of logistics and freight distribution. *Journal of Transport Geography*, 171-184.
16. Karaev, A., Leyy Koh, S., & Szamosi, L. (2007). The cluster approach and SME competitiveness: a review. *J Manuf Technol Manag*, 18(7), 818-835.
17. O'Connor, K. (2009). Global city regions and the location of logistics activity. *Journal of Transport Geography*, 35-64.
18. Patti, A. (2006). Economic clusters and the supply chain: a case study. *Supply Chain Manag Int J*, 11(3), 266-270.
19. Porter, M. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
20. Porter, M. (1991). *The Competitive Advantage of Nations*. Buenos Aires: Javier Vergara.
21. Quintero Hermanos Ltda. (2013). *Sistema de Información de Transporte y Carga Portuaria*. Bogotá: Colfecar.

22. Salas, K., & Cortabarría, L. (2014). Análisis competitivo del sector madera y muebles de la región Caribe de Colombia. *Revista Prospectiva*, 79-89.
23. Schmoltzi, C., & Wallenburg, C. (2011). Horizontal cooperations between logistics service providers: motives, structure, performance. *Int J Phys Distrib Logist Manag*, 41(6), 552-576.
24. Steinle, C., & Schiele, H. (2008). Limits to global sourcing? Strategic consequences of dependency on international suppliers: Cluster theory, resource-based view and case studies. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 14, 3-14.
25. Van de Ven, A., & Engleman, R. (2004). Event-and outcome-driven explanations of entrepreneurship. *Journal of Bussiness Venturing*, 19, 343-358.
26. Vera Garnica, J. R., & Ganga Contreras, F. A. (2007). LOS CLUSTERS INDUSTRIALES: PRECISIÓN CONCEPTUAL Y DESARROLLO TEÓRICO. *Cuaderno de administración Bogotá*, 303-322.
27. Zettinig, P., & Vincze, Z. (2012). How clusters evolve. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 22(2), 110-132.

- 
1. Ingeniera Industrial, Magister en Ingeniería. Docente Tiempo Completo de la Universidad de la Costa- CUC. Barranquilla, Colombia. [ksalas2@cuc.edu.co](mailto:ksalas2@cuc.edu.co)
  2. Administrador de Empresas, Magister en Administración. Docente Tiempo Completo de la Universidad Simón Bolívar. Barranquilla, Colombia. [cacosta@unisimonbolivar.edu.co](mailto:cacosta@unisimonbolivar.edu.co)
  3. Comunicadora Organizacional, Especialista en Mercadeo. Profesional de Clúster de la Cámara de Comercio de Barranquilla. Barranquilla, Colombia. [lsandoval@camarabaq.org.co](mailto:lsandoval@camarabaq.org.co)
  4. Economista, Especialista en Proyectos. Director de proyectos de la Cámara de Comercio de Barranquilla. Barranquilla, Colombia. [gpacheco@camarabaq.org.co](mailto:gpacheco@camarabaq.org.co)
  5. Ingeniería de Sistemas, Magíster en Ingeniería. Docente Tiempo Completo de la Universidad de la Costa- CUC. Barranquilla, Colombia. [nmercado1@cuc.edu.co](mailto:nmercado1@cuc.edu.co)
- 

**Revista Espacios. ISSN 0798 1015**  
**Vol. 37 (Nº 28) Año 2016**  
**[Índice]**

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](mailto:webmaster)]